

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GIOVANA SOARES DOS SANTOS

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO DE
FORNECEDORES BASEADO NA NORMA ISO 9001:2015**

CURITIBA

2018

GIOVANA SOARES DOS SANTOS

**PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO DE
FORNECEDORES BASEADO NA NORMA ISO 9001:2015**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Suprimentos.

Orientador(a): Professora Adriana Santos

CURITIBA

2018

Resumo: Empresas dependem de produtos e serviços oriundos de fornecedores externos e a homologação dos mesmos, trata-se de uma estratégia competitiva nas organizações. Esse estudo visa analisar o fluxo de seleção das fontes de fornecimento de uma empresa de comunicação visual e lhes propor um procedimento para a homologação a fim de garantir maior segurança e desempenho em seus processos de aquisição, tendo como suporte a Norma ISO 9001:2015. Trata-se de uma pesquisa qualitativa baseada em pesquisas bibliográficas onde os instrumentos utilizados foram a: observação direta, aplicação de um questionário e estudo de caso. A proposta foi a inclusão de ferramentas que auxiliam no processo de homologação de fornecedores, visando a busca pela qualidade, formação de parcerias, padronização do processo, entre outros benefícios. Concluiu-se que além da melhora no desempenho e lucros da empresa, a parceria entre as partes aumenta a competitividade de mercado

Palavras chave: fornecedores, homologação, processos, ISO 9001:2015

Abstract: Companies dependent on products and services or external suppliers and a homologation of them is a competitive strategy in organizations. This study aims to analyze the transmission of the organization of reporting of the visual communication is the method for a procedure to a homologation, is the most important communication and performance in the processes, in standard ISO 9001: 2015. It is a qualitative research based on bibliographical research, where the following instruments are used: observation, application of a questionnaire and case study. The proposal was a selection of tools that aided in the process of homologation of suppliers, seeking a search for quality, formation of partnerships, standardization of processes, among other benefits, It was concluded that in addition to improving the company's performance and profits, the partnership between the parties increases market competitiveness.

Keywords: suppliers, homologation, processes, ISO 9001: 2015

1 INTRODUÇÃO

O processo de fornecimento influencia diretamente nas atividades de uma organização e independente do nível de impacto que exercem, os fornecedores precisam ser tratados como um recurso essencial. A falta de homologação das fontes de fornecimento pode denegrir a imagem da contratante no mundo corporativo, seja pelo atraso na entrega, comprometendo o atendimento aos clientes acarretando prejuízos financeiros ou pela participação em atividades ilícitas como trabalho infantil, crimes ambientais, corrupção, entre outros (OLIVEIRA et al., 2014).

De acordo com a Norma ISO 9001:2015 (p. 27):

A organização deve assegurar que processos, produtos e serviços providos externamente não afetem adversamente a capacidade da organização de entregar consistentemente produtos e serviços conformes para seus clientes.

A evolução do posicionamento do setor de compras e o contato mais próximo que as empresas tem com seus fornecedores criaram uma relação de parceria em que preço e prazo não são mais os fatores decisivos para a seleção de um

fornecedor. Essa análise é mais abrangente e exige uma pesquisa de mercado de suprimentos, conforme sugere Baily et al. (2009, p. 181):

A pesquisa de mercado de suprimentos identifica o conjunto de fontes reais e potenciais que constituem um mercado fornecedor, investiga sua capacidade, examina as tendências e as perspectivas a longo prazo do mercado e, geralmente dedica-se ao trabalho de campo.

Neste contexto, o problema de pesquisa investigado teve como objetivo conservar uma relação de confiança com os fornecedores, pois é um ponto essencial para as organizações e precisa ser visto e administrado como um fator estratégico. Quais são os riscos que a empresa corre ao não homologar seus fornecedores?

O objetivo geral foi analisar o método de seleção de fornecedores e apresentar uma proposta para que estes sejam homologados a fim de gerar maior segurança nas negociações e para que o processo se adeque aos requisitos da norma ISO 9001:2015.

O presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de propor um processo de homologação de fornecedores para uma empresa do ramo de comunicação visual, contribuindo com a aquisição de materiais de qualidade, prazos de entrega reduzidos, preços justos, garantindo sua competitividade no mercado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A EVOLUÇÃO DO SETOR DE COMPRAS NAS ORGANIZAÇÕES

O cenário contemporâneo do setor de compras é visto como estratégico, ideia contrária ao passado, onde era direcionada maior atenção a prática de atividades operacionais e rotineiras (QUEIROZ, 2008 apud OLIVEIRA et al., 2014, p.03).

Baily et al. (2009), complementa esse entendimento ao dizer que ao longo do tempo, o setor de compras evoluiu de uma área independente para integrada, passando a ser considerada uma atividade estratégica nas organizações e isso ocorreu devido a vários fatores como: o conceito de vantagem competitiva,

caracterizada pela maior interação entre diferentes setores, relacionamento mais próximo com fornecedores, preocupação com a qualidade e foco no cliente; os avanços tecnológicos que fazem com que as organizações qualifiquem-se em uma gama menor de atividades, submetendo-as a adquirirem insumos de fornecedores detentores de tecnologia avançada; e o aumento da consciência ambiental, que tem influenciado as empresas à selecionarem fornecedores que utilizem os recursos naturais de forma responsável.

Ainda de acordo com Baily et al. (2009), ao passo que, a dedicação voltada para compras e suprimentos aumenta, o serviço assume um papel proativo, focado em tarefas como negociação, desenvolvimento de fontes de fornecimento e minimização de custos, ocupando apenas parte do tempo em funções burocráticas e administrativas, dexando de lado seu papel reativo.

Na opinião de Lima e Marx (2008), a interação dos outros setores na escolha do fornecedor, faz com que o comprador passe a depender cada vez mais das informações de diferentes áreas para proceder com os orçamentos, limitando seu trabalho.

Conforme Dias (2003), o departamento de compras tem considerável cooperação no atingimento dos propósitos da empresa, porém vários obstáculos afetam seu desempenho como as compras emergenciais, falta de controle, excesso de burocratização, especificações incorretas, falhas dos fornecedores e execução de atividades de outras áreas.

2.2 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: ABNT NBR ISO 9001:2015

A norma ISO 9001:2015 determina requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em uma empresa, ela tem como foco a padronização dos processos, de modo a garantir um ambiente de trabalho mais eficiente, aumentando a satisfação dos clientes. Pode ser aplicada a qualquer tipo, porte e ramo de atuação da empresa e tem como pilares os princípios da gestão da qualidade: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidência, gestão de relacionamento. A implantação de um SGQ não torna a certificação um requisito obrigatório, porém muitas organizações a fazem devido ao seu valor e reconhecimento internacional.

A norma foi desenvolvida conforme o ciclo PDCA, de melhoria contínua:

- Plan (planejar): traçar os objetivos, processos e recursos, para atingimento dos resultados.
- Do (Executar): implementar o que foi planejado.
- Check (Verificar): acompanhar, mensurar e reportar os resultados.
- Act (Atuar): desempenhar atividades visando o aumento da performance (NBR ISO 9001:2015).

Os interessados pela identificação e seleção dos fornecedores nas empresas, possuem grande apreço aos padrões ISO 9000, pois proporciona maior confiança de que o fornecedor certificado adota um sistema de qualidade adequado em seus processos. (BAILY, et al., 2009).

Segundo Cavalcanti, et al. (2010, p.4) “a certificação é a forma mais indicada para se poder verificar e manter pré-requisitos de estabilidade da programação; confiança e compromisso; treinamento; transporte; e peças de qualidade”.

2.3 RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

O impacto que o comportamento dos fornecedores causam em seus clientes, tem resultado em uma maior exigência por parte dos contratantes, nos processos de seleção e homologação de suas fontes de fornecimento e esta se dá através do aumento dos critérios e técnicas para o confronto das diferentes propostas. Sabe-se que a o setor de compras carece de agilidade em seus procedimentos e a complexidade incorporada para a seleção de um fornecedor depende de técnicas e ferramentas que permitam facilitá-la e elevar os níveis de eficiência e eficácia na decisão (VIANA; ALENCAR, 2011).

Baily et al. (2009), ressaltam que cada necessidade de compra exige diferentes fontes de fornecimento e conseqüentemente, formas distintas de decisão, isto é, a compra de suprimentos, matéria-prima, bens de capital, subcontratações e serviços, requerem tratativas diferenciadas.

Conforme Arnold (1999, p. 218):

Um bom fornecedor é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, tem a capacidade de produzir as quantidades necessárias e pode administrar seu negócio com eficiência suficiente para ter lucros e ainda assim vender um produto com preços competitivos.

Muito se comenta à respeito do conceito de parceria na relação entre contratantes e contratados, Segundo Francischini e Gurgel (2010), tal conceito proporciona rapidez na troca de informações entre os setores de ambas as partes, possibilita clareza e segurança nas negociações, entendimento em relação as prioridades de fornecimento, resolução de contratempos com qualidade e prazos, por exemplo, além da contribuição na criação e/ou melhoria nos projetos, ou seja, nesse conceito, o fornecedor possui maior participação nos processos do seu cliente, deixando de ser uma relação apenas a nível comercial, tendo em vista um relacionamento a longo prazo. Christopher (2007, p.39) adiciona ainda o compartilhamento de inovações e diminuição dos custos, como benefícios desta parceria e comenta que na visão dos fornecedores, “quanto maior a integração de processos entre fornecedor e cliente, maior a dependência mútua, e, portanto, mais difícil o acesso de concorrentes”.

Pires (2010), recomenda que se construa um vínculo de parceria, desde a fase de desenvolvimento dos produtos, apenas com os fornecedores que possuam certo grau de colaboração e valor para a empresa, com o propósito de gerar uma relação “ganha-ganha”. O autor ainda salienta que, quando o fornecedor não atende as expectativas de seu cliente quanto a qualidade dos produtos, prazo de entrega, preço e inovação, restam apenas três alternativas para a empresa contratante:

- Fabricar ou realizar o serviço internamente;
- Trocar de fornecedor;
- Auxiliar o fornecedor atual a atingir os resultados esperados.

A seleção de cada uma destas alternativas depende, dentre outras variáveis, da criticidade, preço, e volume do item em questão e algumas ferramentas são utilizadas para auxiliar na tomada de decisão e serão apresentadas no decorrer do trabalho.

2.4 ETAPAS DO PROCESSO DE HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES

2.4.1 Identificação de fornecedores

A identificação de fornecedores é uma responsabilidade do setor de compras, a seguir são apresentados alguns meios que podem ser considerados além da internet, citados por Baily (2009), para que seja realizada esta análise:

- Desempenho passado: o setor de compras pode registrar o desempenho dos fornecedores, para consulta futura.
- Listas aprovadas: sugere-se a criação de listas de fornecedores avaliados e aprovados pela empresa. A certificação da ISO, apresenta-se como uma qualificação.
- Bibliotecas: certas empresas guardam catálogos, tabela de preços de possíveis fornecedores, para contribuir com a pesquisa das fontes de fornecimento.
- Publicações: constantemente a mídia fornece informações relevantes a respeito de fornecedores em potencial.
- Feiras Comerciais: tais eventos propiciam a comparação de produtos similares de fornecedores diferentes.
- Indicação: de representantes, colegas de trabalho e outros compradores são fontes bastante úteis para troca de informações.

2.4.2 Seleção de fornecedores

De acordo com Francischini e Gurgel (2010), não há possibilidade de se fabricar produtos ou serviços com qualidade, caso estes não sejam entregues conforme as especificações corretas e tal divergência certamente acarretará em retrabalhos por parte do contratante, elevando os custos e impactando no prazo de entrega e qualidade do produto final.

Atualmente os critérios para a seleção de fornecedores vão além do que preço, prazo de entrega e qualidade. Muitos outros fatores devem ser levados em consideração nesta etapa. Arnold (1999) considera os aspectos a seguir:

- Habilidade técnica: é importante que o fornecedor tenha a capacidade de propor melhorias no produto, como alteração nas especificações, por exemplo, que podem resultar em redução de custos.
- Capacidade de produção: o fornecedor deve garantir a produção de acordo com as especificações, quantidade, qualidade e prazo acordado.

- Confiabilidade: recomenda-se que seja verificada a solidez e a reputação das fontes de fornecimento, gerando assim, maior confiabilidade entre as partes.
- Serviço pós-venda: um produto que necessite de assistência técnica ou de peças de reposição, carece de um fornecedor organizado e um estoque adequado de peças.
- Localização: a proximidade do fornecedor ajuda na redução do tempo de entrega da mercadoria.
- Preço: preço competitivo não engloba somente o menor preço, mas sim capacidade de produção, prazo de entrega, entre outras garantias.

Após encontrar opções de fontes de fornecimento, o comprador precisa escolher qual a melhor proposta e/ou a melhor estratégia de compra a ser adotada, neste caso, algumas ferramentas podem auxiliá-lo nesta decisão.

2.4.2.1 Critérios de Classificação

Francischini e Gurgel (2010, p. 74), dividem os critérios de escolha de fornecedores em que: os critérios de classificação simples são os que possuem apenas uma variável para tomada de decisão, como por exemplo, o prazo de entrega para as compras urgentes. Já nos critérios de avaliação múltipla é necessária a análise vários fatores, portanto, os autores propõem uma avaliação, através da atribuição de peso para cada critério a ser considerado, lembrando que estes são estipulados pela empresa (Quadro 1).

Quadro 1 - Modelo de Classificação Múltipla

CRITÉRIO	PESO	FORNECEDOR A	FORNECEDOR B	FORNECEDOR C	FORNECEDOR D
Preço	8	3	1	4	2
Manutenção	7	2	4	1	3
Assistência Técnica	5	4	3	2	1
Facilidade de uso	10	1	4	2	3
Ponderação	-	68	91	69	72
Classificação	-	4º	1º	3º	2º

Fonte: Francischini e Gurgel (2010)

Neste exemplo, o critério de maior relevância para a organização é a facilidade de uso e a nota dos fornecedores varia de 1 à 4, sendo que, quanto maior a nota, melhor a classificação do fornecedor. A ponderação é feita multiplicando o

peso pela nota atribuída a cada fornecedor e ao final realiza-se a somatória dos pontos. Neste caso o fornecedor B foi o vencedor do pedido de compra.

2.4.2.2 Quadro Comparativo

Outra ferramenta que auxilia na escolha o fornecedor é o mapa de cotação, ou quadro comparativo, citado por Monte Alto (2009, p. 51), que tem a serventia de consolidação, comparação, cálculo e julgamento dos orçamentos. As propostas devem ser expressas na mesma unidade de medida, moeda, prazo de entrega e todos os custos envolvidos (Quadro 2)

Quadro 2 - Quadro Comparativo de Propostas

Técnicas de compras		QUADRO COMPARATIVO DE PROPOSTAS		QCP nº		Data			
				459		9/7/2008			
Órgão comprador				SCM		Prazo requerido			
Divisão de compras				DM.709/08		7 dias			
Código	Firmas proponentes					Condições de pagamento			
A	DROGASTUDO					7 dias			
B	VERA CRUZ					14 dias			
C	MEDNOVA					7 dias			
D	DISFARMA					7 dias			
E	FARMAVILLE					21 dias			
F	NÃO RESPONDEU DENTRO DO PRAZO PREVISTO								
Item	Unidade	Descrição resumida	Quant.	Preço unitário e preço total					
				A	B	C	D	E	F
1	FRASCO	Sabonete líquido	1550	1,99	2,31	2,75	2,44	2,09	
				3.084,50	3.580,50	4.262,50	3.782,00	3.239,50	0,00
2	FRASCO	Desodorante	980	6,12	6,06	5,10	5,69	6,97	
				5.997,60	5.938,80	4.998,00	5.576,20	6.830,60	0,00
3	FRASCO	Condicionador de cabelo	720	11,08	10,30	10,96	10,11	10,83	
				7.977,60	7.416,00	7.891,20	7.279,20	7.797,60	0,00
4	TUBO	Creme para pentear	625	5,99	6,15	6,02	5,85	5,29	
				3.743,75	3.843,75	3.762,50	3.656,25	3.306,25	0,00
5	PEÇA	Aparelho de barbear	630	2,90	2,99	3,09	2,84	3,16	
				1.827,00	1.883,70	1.946,70	1.789,20	1.990,80	0,00
6	PACOTE	Fraldas Pampers	800	27,88	27,99	28,05	27,90	28,13	
				22.304,00	22.392,00	22.440,00	22.320,00	22.504,00	0,00
7	PEÇA	Sabonete sólido	1000	0,59	0,61	0,55	0,59	0,64	
				590,00	610,00	550,00	590,00	640,00	0,00
Subtotal				45.524,45	45.664,75	45.850,90	44.992,85	46.308,75	0,00
Despesas (IPI, embalagem)				350,00	300,00	290,00	330,00	400,00	
Descontos e bonificações				120,00	230,00	180,00	200,00	190,00	
Valor total				45.754,45	45.734,75	45.960,90	45.122,85	46.518,75	0,00
Prazo e modalidade de entrega				5 dias/CIF	8 dias/CIF	4 dias/CIF	3 dias/CIF	4 dias/CIF	
Validade da proposta				5 dias	7 dias	4 dias	7 dias	3 dias	
Justificativas de escolha									
VENCEDOR: DISFARMA			MENOR PREÇO			JUVENAL		CHEFE DO DPTO.	
						Comprador		Aprovação	

Fonte: Monte Alto (2009)

2.4.2.3 Classificação ABC de fornecimentos

O Diagrama de Pareto, ou curva ABC, foi criado por Vilfredo Pareto, um economista italiano que no ano de 1897 retratou um estudo relativo a distribuição de renda na Europa e detectou que esta não era uniforme, pois o maior acúmulo de

riqueza (80%), estava sob poder da menor parcela da população (20%) (ROSA et al., 2006, apud SCHNEIDERS; SELLITTO, 2017).

Segundo Francischini e Gurgel (2010) “é conveniente que os itens mais importantes, segundo algum critério, tenham prioridade sobre os menos importantes, Assim, economiza-se tempo e recursos”. Os autores ordenam seis passos para a construção do Diagrama de Pareto e os ilustra no Quadro 3.

1º Passo: Definir a variável a ser utilizada;

2º Passo: Coletar os dados;

3º Passo: Ordenar os dados em ordem decrescente;

4º Passo: Calcular os percentuais (custo total/ total);

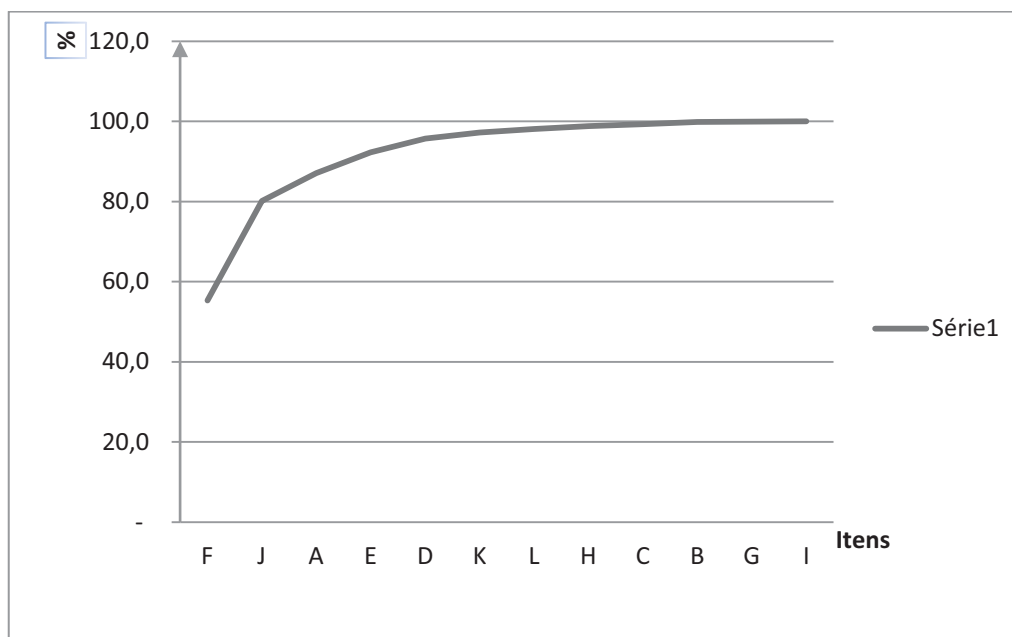
Quadro 3 - Diagrama de Pareto

Ordem	Item	Quant. média em estoque (A)	Custo unitário (B)	Custo total (A)X(B)	Custo total acum.	Porcentuais
		Unidades	R\$/unid.	R\$		%
1º	F	800	100,00	80.000,00	80.000,00	55,3
2º	J	240	150,00	36.000,00	116.000,00	80,1
3º	A	5	2.000,00	10.000,00	126.000,00	87,1
4º	E	5000	1,50	7.500,00	133.500,00	92,2
5º	D	100	50,00	5.000,00	138.500,00	95,7
6º	K	300	7,50	2.250,00	140.750,00	97,3
7º	L	2000	0,60	1.200,00	141.950,00	98,1
8º	H	50	20,00	1.000,00	142.950,00	98,8
9º	C	1	800,00	800,00	143.750,00	99,3
10º	B	10	70,00	700,00	144.450,00	99,8
11º	G	40	4,00	160,00	144.610,00	99,9
12º	I	4	30,00	120,00	144.730,00	100,0
TOTAL				144.730,00		

Fonte: Francischini e Gurgel (2010)

5º Passo: Construir a curva ABC, onde o eixo “x” representa os itens em estoque ordenado e o eixo “y” as porcentagens dos custos totais acumulados (Gráfico 1)

Gráfico 1 - Curva ABC



Fonte: Francischini e Gurgel (2010)

6º Passo: Análise dos dados

Classe A: representam de 10 a 20% do total de itens e 70 a 80% do custo total, portanto, necessitam maior atenção.

Classe B: correspondem de 30 a 40% do total de itens e 15 a 30% do custo total, ou seja, itens em situação intermediária.

Classe C: variam de 50 a 70% do total de itens e de 5 a 15% do custo total, demandam menos atenção que os demais.

2.4.2.4 Matriz de Kraljic:

A matriz de Kraljic divide os fornecedores por categoria e em quadrantes, visando apoiar a seleção estratégica de compras. Sua estruturação é composta por itens subjetivos, aliando o impacto sobre o resultado financeiro e a incerteza de oferta (KLIPPEL et., al 2007).

Mattos (2016), ilustra os quadrantes e os detalha (Figura 1).

Figura 1 - Matrix de Kraljic



Fonte: Mattos (2016)

Os Itens Estratégicos possuem grande relevância financeira e risco de fornecimento, recomenda-se uma relação de proximidade, parceria e envolvimento entre cliente e fornecedor.

Para melhor visualização dos dados, é interessante a elaboração do gráfico de bolhas, em que, os produtos e serviços são expressos na forma de círculos onde seu diâmetro corresponde ao preço (Figura 2).

Figura 2 - Gráfico de bolhas



Fonte: Mattos (2016)

2.4.2.5 Auto-avaliação de fornecedores

Nesta avaliação, a empresa compradora envia um formulário padrão (Quadro 4) para que o fornecedor preencha e mostre evidências como: balanço patrimonial, para atestar a saúde econômica-financeira, listas de treinamentos fornecidos, comprovando assim, o treinamento adequado aos empregados, entre outros (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002).

Quadro 4- Formulário de auto-avaliação

DADOS DA QUALIDADE DE FORNECEDORES - DQF
Nome da empresa:
Responsável:
Cargo:
1. A empresa é certificada por algum órgão da série ISO 9000?
Sim _____ Não _____
1.1 Em caso afirmativo. Qual?
Obs: desconsiderar as demais perguntas e anexar cópia do Certificado.
1.2 Em caso negativo, a empresa está em processo de adequação da série ISO 9000?
Sim _____ Não _____
2. A empresa participa de algum programa de Qualidade Total?
Sim _____ Não _____
2.1 Em caso afirmativo, qual?
3. A empresa permite visitas de seus clientes às suas instalações para avaliação técnicas?
4. Existem documentos técnicos dos produtos fornecidos/produzidos pela empresa?
Sim _____ Não _____
5. Os documentos estão disponíveis para os clientes?
Sim _____ Não _____
6. Relacione seus principais fornecedores mesmo sem a norma da série ISO

Fonte: Vieira Filho (2010)

7. A empresa se propõe a enviar amostras e lotes pilotos, quando solicitadas?	
Sim _____ Não _____	
8. A empresa se propõe a apresentar cartas de controle de processo, quando solicitadas?	
Sim _____ Não _____	
9. A empresa se propõe a apresentar laudos, protocolos de testes e/ou certificados, quando solicitados?	
Sim _____ Não _____	
10. A empresa possui procedimentos adequados para a identificação, manuseio e controle de produto?	
Sim _____ Não _____	
11. A empresa possui um sistema de assistência técnica?	
Sim _____ Não _____	
12. A empresa investe em Pesquisa e Desenvolvimento, visando manter-se atualizada no nível tecnológico do mercado?	
Sim _____ Não _____	
13. A empresa oferece informações/treinamento a seus clientes a fim de que acompanhem sua evolução tecnológica?	
Sim _____ Não _____	
Data __/__/__	
Assinatura do entrevistador	Representante da Empresa
Registro	Identificação

Quadro 4. Continuação.

Segundo Monte Alto (2009), apenas os fornecedores de produtos críticos precisam ser avaliados e recomenda a criação de critérios de pontuação (Quadro 5).

Quadro 5 - Exemplo de pontuação para avaliação de fornecedores

Item	Critério	Pontuação	Observação
1.1	Sim Não	100 0	Em caso positivo, desconsiderar os demais itens
1.2	Sim Não	30 0	Critério do avaliador
Demais itens	Sim Não	10 0	
			Total de pontos obtidos
			Cálculo= $\frac{\text{Pontos obtidos}}{\text{Pontos possíveis}} \times 100 = \%$

Fonte: Vieira Filho (2010)

2.4.3 Homologação de fornecedores

De acordo com Oliveira et. al (2014, p.5), “homologar é o ato de aprovar ou confirmar que uma empresa atende aos critérios pré-estabelecidos de fornecimento, visando gerar maior segurança e confiança no processo de compras”.

A organização deve determinar e aplicar critérios para avaliação, seleção monitoramento de desempenho e a reavaliação de provedores externos, baseados na sua capacidade de prover processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos. A organização deve reter informação documentada dessas atividades e de quaisquer ações necessárias decorrentes das avaliações” (NBR ISO 9001:2015)

Conforme Cavalcanti et al. (2010), geralmente, um fornecedor homologado minimiza os custos da empresa, ao passo que, permite a exclusão da inspeção de recebimento, diminuição de estoques e da diminuição dos custos decorrentes das falhas internas e externas como consequência de uma qualidade eficiente. Não é um processo rápido e nem simples, dependendo do produto ou processo envolvido

2.4.4 Avaliação dos Fornecedores

Os fornecedores precisam ser avaliados quanto ao seu desenvolvimento, seja ele satisfatório ou insatisfatório para a organização. No caso de não conformidades, os fornecedores devem ser comunicados para que possam criar os planos de ação para correção, porém os pontos positivos de fornecimento também devem ser destacados, servindo como motivação e constante melhoria no processo (MACOHIN 2012).

A folha de verificação é uma boa forma de monitorar os fornecedores. Com ela é possível saber a frequência em que ocorre determinado problema ou a causa. O formulário deve ser claro e de fácil manuseio, é necessário estabelecer o que será verificado, o período da coleta de dados (VIEIRA FILHO, 2010). Silva (2014) apresenta um modelo da folha de verificação (Quadro 6).

Quadro 6 - Folha de verificação para recebimento de matéria-prima

Folha de Verificação para Recebimento de Matéria-Prima				
Data: ____/____/____			Horário: ____:____	
Nome Fornecedor	_____		Tel. Fornecedor: () _____	
Matéria-Prima	() Chapas de ACM	() Perfis de Aço	() Chapas de Acrílico	() Conversores
Descrição da M.P.	_____			
Especificações correspondentes	() Sim		() Não	
Qtde. total	_____			
Defeitos	() Sim		() Não	
Tipo de Defeito	_____			
Qtde. com defeito	_____			
Porcentagem de itens com defeito (%)	_____			
Observações	_____ _____ _____			
Classificação	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5			
Visto do Responsável	_____			

Fonte: Silva (2014)

Para contribuir com a avaliação dos fornecedores, Silva (2014), sugere a criação de um indicador, que varia de uma escala de 1 a 5, sendo concedido segundo a porcentagem de matéria-prima recebida com defeito, indicada na folha de verificação (Quadro 7).

Quadro 7 - Critérios de Avaliação

Critério de Avaliação		
% de Defeitos	Classificação	Ação
0 - 3%	5	Manter dentro do padrão
3 - 7%	4	Alertar para notificação
7 - 10%	3	Notificar para melhorias
10 - 15%	2	Alertar para troca de fornecedor
15 - 100%	1	Trocar fornecedor

Fonte: Silva (2014)

Dias (2003), indica a visita aos fornecedores críticos para a detecção de possíveis falhas na produção e/ou a constatação da possibilidade de algum impacto no prazo de entrega do material, desta forma, o comprador pode se precaver, quanto a rupturas na linha de produção.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa aplicado no presente artigo foi o Estudo de Caso qualitativo.

A natureza da pesquisa foi a aplicada, visto que teve o propósito de se adquirir conhecimento necessário para propor um processo de homologação de fornecedores.

O processo de raciocínio se deu por indução. Foram verificados os processos adotados pela empresa, utilizando os instrumentos de entrevista, observação, aplicação de um questionário e estudo de caso.

Foi elaborado um questionário que foi respondido pelo diretor e o comprador da empresa, a fim de verificar os impactos que a falta de homologação de fornecedor pode gerar (Quadro 8).

Quadro 8 - Questionário

QUESTIONÁRIO	SIM	NÃO	OBS
1. Seus fornecedores são flexíveis quanto a negociação de preço, formas de pagamento, quantidade dos produtos adquiridos?	X		
2. A empresa já perdeu oportunidade de venda devido ao prazo de entrega dos fornecedores?	X		
3. Houveram situações onde o fornecedor não cumpriu com suas obrigações após o fechamento de um pedido?		X	
4. Os fornecedores costumam atrasar na entrega do material ou prestação de serviço?		X	
5. São detectados erros entre pedido e nota fiscal?	X		Recentemente houve cobrança em duplicidade, a Jetotec comprovou o pagamento, porém não sabe informar esta falha em casos anteriores.
6. Se sim, a mercadoria é devolvida no ato do recebimento?		X	A mercadoria é recebida e a correção solicitada posteriormente
7. Os preços dos produtos adquiridos estão de acordo com a média de mercado?	X		
8. A empresa busca o histórico de seus fornecedores no mercado ou possui referências positivas de outras empresas a respeito de cada um deles?		X	
9. Há sigilo de informações em relação aos negócios realizados?			Não souberam informar
10. Possuem problemas de entrega quanto a localização da empresa?		X	No início das atividades houve certa dificuldade, porém após a recorrência das compras não mais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A pesquisa foi efetuada na empresa seguindo as seguintes etapas (Figura 3):

Figura 3 - Etapas da pesquisa

ETAPA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
1	Revisão bibliográfica
2	Pesquisa e observação do processo atual de compras
3	Sugerir benfeitorias no processo
4	Apontar melhorias futuras

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

- Revisão bibliográfica: consulta de livros e publicações que abordam tema;
- Pesquisa e observação do processo atual: reunião de informações a respeito do processo de homologação de fornecedores;
- Sugerir benfeitorias: rever o processo com o objetivo de atender os requisitos da Norma.
- Apontar melhorias: após estudo e revisão do processo, propor melhorias futuras para a organização (Figura 3).

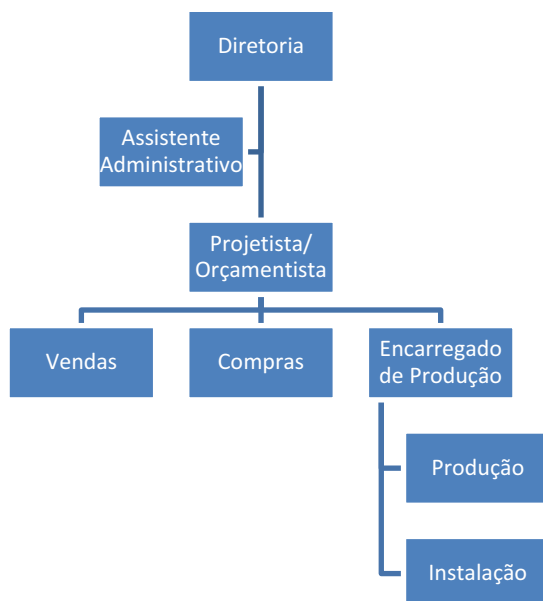
Primeiramente foi observado o processo de aquisição de materiais, com foco na seleção dos fornecedores da empresa e em seguida apresentada a proposta para a homologação dos mesmos. O público-alvo foram os empregados que trabalham em contato com os fornecedores da organização.

4. SITUAÇÃO ATUAL

A empresa em estudo foi fundada no ano de 2010, localiza-se em São José dos Pinhais/ PR, atua na área de Comunicação Visual e atende os mais variados segmentos, sendo responsável pela produção dos elementos de mídia visual, conforme projeto criado juntamente com o cliente, prezando pela inovação em seus produtos.

Hoje em dia, a empresa conta com um quadro de 12 funcionários, divididos nos setores em consonância com a Figura 4.

Figura 4 - Organograma da empresa



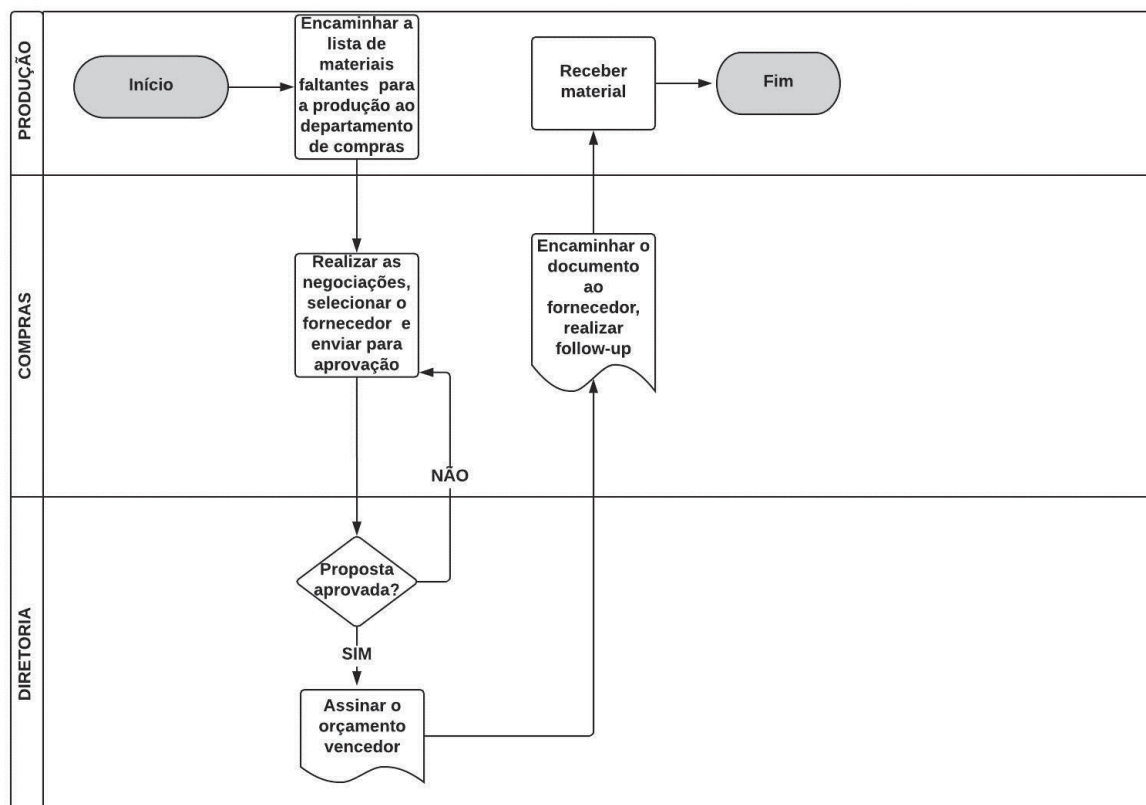
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O diretor é responsável pelo setor financeiro, recursos humanos e segurança do trabalho, recebendo suporte do assistente para a execução das tarefas administrativas.

O projetista/ Orçamentista responde pelos setores de vendas, compras e pelo encarregado de produção, pois tem a função de garantir que os produtos comercializados sejam entregues em conformidade com o projeto definido e o orçamento enviado ao cliente.

A Figura 5 representa o processo de compra de materiais da empresa:

Figura 5: Fluxograma do processo de compras da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Observou-se que não há uma padronização dos processos. No recebimento do material a nota fiscal não é confrontada com o pedido de compra e em alguns casos, o material não é inspecionado ou testado.

A empresa deposita confiança em seus fornecedores, mesmo sem ter histórico de compra ou referências comerciais, porém encontra-se em um processo de ascensão e tem a consciência que necessita de padronização, pois com o aumento de clientes e funcionários, a informação precisa ser compartilhada de forma clara e organizada para seu sucesso

A empresa não possui um sistema para abertura de pedidos de compra e cadastro de fornecedores. As negociações são realizadas geralmente por telefone e o fornecedor por sua vez, envia a proposta formalizada por *e-mail*.

É necessária a realização de três cotações (salvo compras urgentes), para fechamento do pedido, estas são feitas com fornecedores já conhecidos pela empresa e/ou são realizadas buscas por novas fontes de fornecimento, em sua maioria via internet e indicações.

As propostas recebidas dos fornecedores são impressas e entregues ao diretor com as devidas observações em folha anexa. Caso esteja de acordo, o diretor assina a proposta “vencedora”, encaminha ao comprador, que digitaliza e envia o mesmo por *e-mail* ao fornecedor. Caso a proposta não seja aprovada, a informação é passada ao comprador, que deverá tomar as devidas providências.

O comprador é responsável por enviar o pedido ao fornecedor e realizar o *follow-up*, a fim de garantir que o material seja entregue dentro do prazo estipulado, preço acordado e com a qualidade esperada.

O encarregado de produção recebe o material, mas em alguns casos, a não conformidade só é detectada na hora da utilização, como ocorre nas chapas de ACM por exemplo, que são entregues com películas protetoras e estas só são retiradas na hora da utilização. Neste momento o fornecedor é acionado pelo setor de compras, para a realização da troca.

O benefício deste processo é a agilidade na compra do material devido à falta de exigência de homologação dos fornecedores, porém existe o risco de se adquirir produtos de fontes não confiáveis.

5. PROPOSTA DE MELHORIAS

Foi elaborada uma classificação ABC dos materiais utilizados pela empresa, juntamente com o diretor e o comprador, após o entendimento sobre a matéria-prima, quantidade em estoque e seus respectivos valores, objetivando estabelecer uma ordem de prioridade de compras, de acordo com sua relevância na organização (Quadro 9).

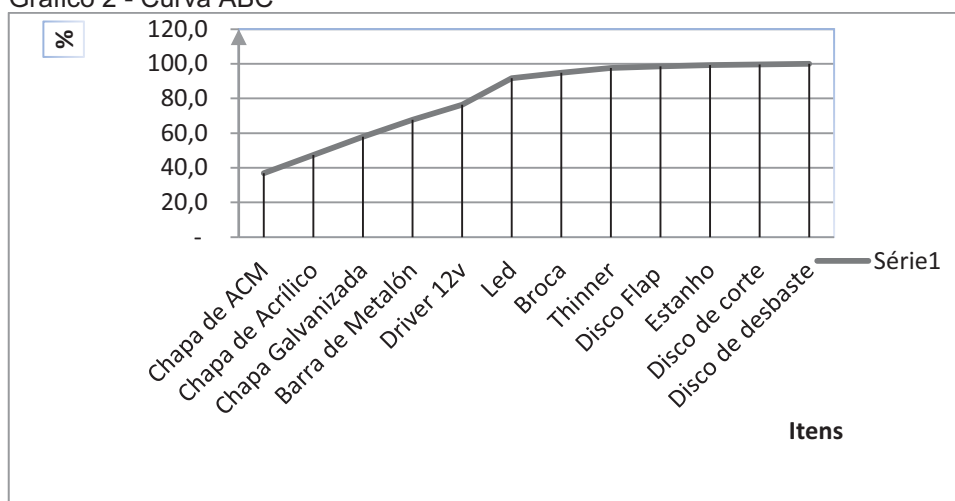
Quadro 9 - Classificação ABC

Ordem	Item	Quant. média em estoque (A)	Custo unitário (B)	Custo total (A)X(B)	Custo total acum.	Porcentuais	Classe
		Unidades	R\$/unid.	R\$		%	
	Chapa de ACM	15	400,00	6.000,00	6.000,00	36,9	A
	Chapa de Acrílico	10	170,00	1.700,00	7.700,00	47,4	
	Chapa Galvanizada	10	170,00	1.700,00	9.400,00	57,9	
	Barra de Metalón	50	32,00	1.600,00	11.000,00	67,7	
	Driver 12v	7	200,00	1.400,00	12.400,00	76,4	B
	Led	1000	2,50	2.500,00	14.900,00	91,7	
	Broca	10	50,00	500,00	15.400,00	94,8	C
	Thinner	3	150,00	450,00	15.850,00	97,6	
	Disco Flap	14	10,00	140,00	15.990,00	98,5	
	Estanho	2	65,00	130,00	16.120,00	99,3	
	Disco de corte	10	7,00	70,00	16.190,00	99,7	
	Disco de desbaste	10	5,00	50,00	16.240,00	100,0	
TOTAL				16.240,00			

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A curva ABC representa os itens em estoque. O eixo “x” representa os itens em estoque e o eixo “y” diz respeito aos custos totais acumulados (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Curva ABC



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A partir da classificação e da curva ABC, foi possível identificar os quatro itens que representam o maior valor acumulado em estoque e que precisam receber maior atenção e prioridade quanto a homologação e avaliação dos fornecedores, são eles: as chapas de ACM, de acrílico, galvanizadas e as barras de Metalón.

Foi criado um novo fluxograma para o processo de aquisição da organização, onde foram inclusas atividades que proporcionem maior segurança quanto a escolha do fornecedor.

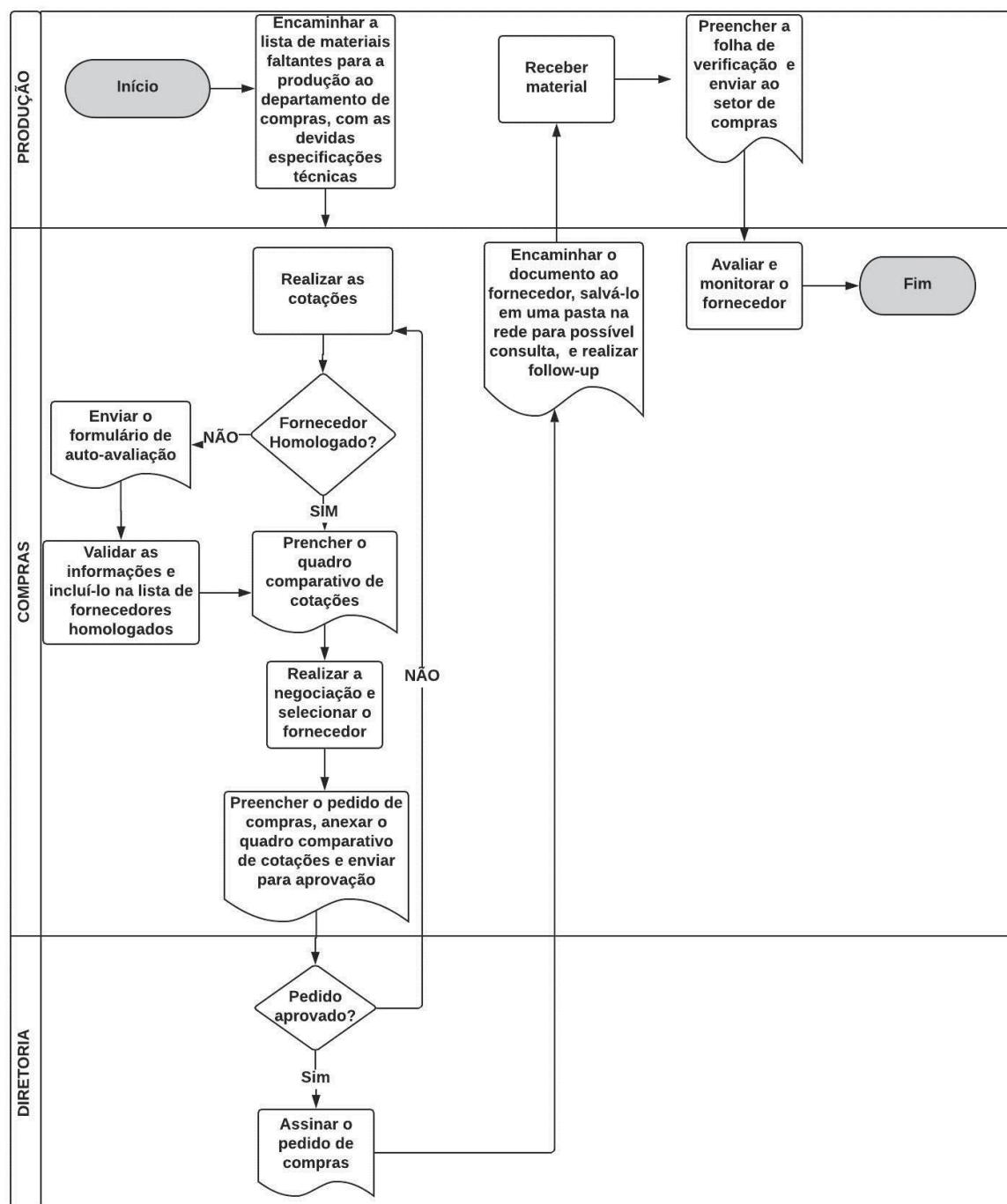
Na etapa das cotações, o comprador deve consultar a lista de fornecedores homologados. Aos fornecedores que não estiverem na listagem, o comprador deve enviar o formulário de auto-avaliação e ao receber o formulário preenchido, é necessário validar as informações e analisar a pontuação do fornecedor. Caso ele seja qualificado, seus dados são incluídos na lista de fornecedores homologados. O quadro comparativo de propostas é preenchido e procede-se então com a negociação e seleção do fornecedor. O pedido de compras é preenchido e enviado para aprovação da diretoria juntamente com o quadro comparativo de propostas.

Caso o pedido seja aprovado, o diretor o devolve assinado para o comprador, que por sua vez, envia ao fornecedor, salva o documento em uma pasta na rede para possíveis consultas e realiza o follow-up até o recebimento do material ou serviço.

Se o pedido não for aprovado, o diretor informa o motivo no campo de observações e entrega ao comprador para que tome as providências necessárias para aprovação.

O recebimento do material fica sob responsabilidade da produção, que deve confrontar o pedido de compra com a nota fiscal, preencher a folha de verificação e entregá-la ao departamento de compras para avaliação dos fornecedores (Figura 6).

Figura 6 - Proposta para o processo de homologação de fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A proposta para o processo de homologação de fornecedores inicia na atividade de cotação de produtos ou serviços e consiste na criação de um formulário de auto-avaliação que deve ser enviado aos fornecedores em potencial, que ainda não estejam homologados (Figura 7).

Figura 7 - Questionário de auto-avaliação de fornecedores

AUTO-AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR				
Razão Social:				
CNPJ:		Inscr. Estadual:		
Endereço:				
Telefone:		Data:		
Responsável pelo Preenchimento:		E-mail:		
INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO				
<p>O preenchimento deste formulário deve ser feito da seguinte forma:</p> <p>SIM se a empresa atende ao quesito;</p> <p>NÃO se não atende;</p> <p>N.A. (não se aplica) se o quesito não diz respeito a atividade da empresa</p> <p>IMPORTANTE: É OBRIGATÓRIO preencher todos os dados cadastrais e responder todas as perguntas pontuáveis. Os fornecedores que tiverem nota obtida através do questionário com índice igual ou superior a 50% deverão ser cadastrados na lista de fornecedores homologados.</p> <p>Salientamos então a obrigatoriedade do preenchimento deste formulário, pedindo que envie-nos no prazo MÁXIMO de 02 dias úteis após o seu recebimento; caso contrário, estará caracterizado o desinteresse do fornecedor em fazer parte do nosso "Cadastro de Fornecedores Homologados", e automaticamente estará excluído de nossas cotações.</p>				
QUESTIONÁRIO	SIM	NÃO	N.A	PONTUAÇÃO
1. A empresa possui certificado ISO 9001? (Se sim, fornecer cópia)				20
2. A empresa participa de algum programa de Qualidade Total?				7
3. Em caso afirmativo, qual?				
4. A empresa autoriza visitas de seus clientes, para avaliação técnica?				4
5. Pedidos, contratos e propostas são analisados criticamente?				4
6. Existem sistemáticas para controle e distribuição de documentos?				3
7. Estão definidas sistemáticas a serem utilizadas no controle do processo?				3
8. Existe sistemática para tratamento de produto não-conforme?				4
9. A empresa se compromete com a melhoria continua em seu sistema de Gestão da Qualidade?				3
10. Os produtos são inspecionados no processo e na liberação final?				4
11. A empresa respeita os critérios de qualidade, atendimento, conformidade e especificação dos seus produtos / serviços?				4
12. Existe tratativa para análise de reclamações/devoluções de clientes?				4
13. A empresa tem tratativa para entregas não realizadas/atraso?				4
14. Fornecedores de produtos e serviços são qualificados e avaliados em intervalos definidos?				4
15. Os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho com objetivo de reduzir custos de fornecimento e intensificar o relacionamento com os clientes?				4
16. Todos os itens são identificados desde o recebimento até a expedição quanto a sua condição de conformidade, sendo os produtos não-conformes claramente identificados e separados evitando uso não-intencional?				4
17. O estabelecimento possui Alvará / Licença Sanitária?				5
18. O estabelecimento possui Licença(s) Ambiental(is)?				5
19. O estabelecimento realiza segregação correta dos resíduos produzidos (separa o lixo)?				5
20. Todos os funcionários possuem ASO (Atestado de Saúde Ocupacional) atualizado?				5
21. A empresa conta com Programa de Prevenção de Riscos Ambientais?				4
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> Fornecedor Assinatura e carimbo </div> <div> Comprador Assinatura e Carimbo </div> </div>				100

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Foram atribuídos pesos maiores nas questões mais relevantes para a empresa, conforme apresentado na área cinza (Figura 7), sendo necessário atingir no mínimo 50 pontos para que o fornecedor seja considerado apto à vender seus produtos para a empresa em questão. Os pesos não serão divulgados aos fornecedores e serão contabilizados pelo comprador.

Caso o resultado seja satisfatório, seus dados devem ser inclusos em uma lista de fornecedores homologados, para futuras consultas. A lista precisa ser atualizado anualmente para atestar que o fornecedor continua apto a fornecer seus produtos e serviços (Quadro 10).

Quadro 10 - Lista de fornecedores homologados

LISTA DE FORNECEDORES HOMOLOGADOS								
PONTUAÇÃO	RAZÃO SOCIAL	CNPJ	ENDEREÇO	CONTATO	TELEFONE	EMAIL	RAMO DE ATIVIDADE	DATA DA HOMOLOGAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na fase de seleção do fornecedor, é recomendável que a empresa certifique-se que as informações são verídicas e procure obter maiores informações quanto ao histórico de mercado e referências comerciais, em caso de itens críticos ou de alto valor agregado, sugere-se uma visita de campo, para analisar o processo produtivo, capacidade de produção, detectar possíveis falhas, dificuldades financeiras, entre outras variáveis que possam impactar na entrega.

Na linha de pensamento de Vieira Filho (2010, p. 34), “uma organização que não padroniza suas atividades de rotina não poderá garantir a qualidade do que faz”, deste modo, foi elaborado o quadro comparativo de cotações, auxiliando na padronização do setor, tornando a análise da negociação mais clara e diminuído o risco de esquecimento de algum detalhe importante a ser observado. Os dados não são verídicos e foram inclusos para facilitar o entendimento (Quadro 11).

Quadro 11 - Quadro comparativo de propostas

LOGO DA EMPRESA				QUADRO COMPARATIVO DE PROPOSTAS				DATA	
								24/06/2018	
PROJETO: SUPERMERCADO XXXXX									
COMPRADOR (A): GISELE									
				Proposta Vencedora					
				Fornecedor A		Fornecedor B		Fornecedor C	
Item	Unidade	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Valor Total	Valor Unitário	Valor Total	Valor Unitário	Valor Total
1	Chapa	Chapa de ACM	10	R\$ 400,00	R\$ 4.000,00	R\$ 405,00	R\$ 4.050,00	R\$ 409,90	R\$ 4.099,00
Subtotal					R\$ 4.000,00		R\$ 4.050,00		R\$ 4.099,00
IPI					-		-		-
ICMS					-		-		-
Total					R\$ 4.000,00		R\$ 4.050,00		R\$ 4.099,00
		Prazo de Pagamento			45/60d		28/42d		30/60d
Prazo de entrega e modalidade de entrega					3 dias/CIF		2 dias/CIF		1 dia/CIF
Justificativa de escolha									
Fornecedor A apresentou melhor preço e prazo de pagamento, prazo de entrega atende a produção.									

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O pedido de compras, também contribui com a padronização do processo, fazendo com que todos os fornecedores recebam as mesmas informações a respeito da negociação, minimizando a ocorrência de desentendimento entre as partes (Quadro 12).

Quadro 12 - Pedido de compras

LOGO DA EMPRESA		PEDIDO DE COMPRAS <u>127</u>		DATA: 24/06/2018	
Fornecedor: FORNECEDOR A CNPJ: <u>12.345.678/0009-10</u> Endereço <u>Rua dos Pássaros, 120, Centro, São José dos Pinhais/PR</u> Contato: <u>Celio</u> E-mail: <u>celio@fornecedora.com.br</u> Tel: <u>(41)1234-4321</u>					
Item	Unidade	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Valor Total
1	Chapa	Chapa de ACM	10	R\$ 400,00	R\$ 4.000,00
Frete CIF Entrega 27/06/2018			Subtotal IPI ICMS Total	R\$ 4.000,00 - - R\$ 4.000,00	
OBSERVAÇÕES					
Carimbo e assinatura do comprador			Carimbo e assinatura do aprovador		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Os documentos então, são enviados para aprovação da diretoria. Quando não aprovados, o pedido é devolvido para o comprador, contendo as observações de ajustes, já em caso positivo, o diretor assina e devolve o pedido para o comprador enviá-lo para o fornecedor.

O pedido deve ser salvo em pasta compartilhada na rede para futuras consultas, se for preciso. O comprador também é responsável pelo follow-up garantindo assim, a

entrega no prazo de acordo com as especificações, formas de pagamento, qualidade e demais questões negociadas e constantes no pedido de compra.

A produção tem a incumbência do recebimento de material e a folha de verificação colabora com esta atividade, visto que aponta divergências entre pedido, nota fiscal, não conformidades e etc (Quadro 13).

Quadro 113 - Folha de verificação para recebimento de materiais

FOLHA DE VERIFICAÇÃO PARA RECEBIMENTO DE MATERIAIS		
Fornecedor: FORNECEDOR A		
NF: 1220	Pedido de compra: 127	
Data: 27/06/2018	Horário: 15:00h	
Descrição do material: Chapas de ACM		
		Observações
Material entregue no prazo?	Sim (x) Não ()	
Divergência entre nf e pedido de compra?	Sim () Não (x)	
Divergência entre nf e material físico?	Sim () Não (x)	
Material com defeito?	Sim (x) Não ()	
Tipo de defeito:	Película de 2 chapas estão descoladas e as chapas riscadas	
Quantidade com defeito:	2 chapas	
Visto do Responsável		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O comprador, por fim, recebe a folha de verificação e a transforma em um indicador de avaliação e monitoramento dos fornecedores (Quadro 14).

Quadro 14 - Critérios de avaliação de não conformidades nas entregas.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE NÃO CONFORMIDADES NAS ENTREGAS		
0-3%	4	Manter dentro do padrão
3-6%	3	Alertar para melhorias
6-9%	2	Solicitar reunião
9-100%	1	Trocar fornecedor

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A porcentagem é atribuída com base no histórico de fornecimento, conforme conclusão do exemplo do Fornecedor A (Quadro 15).

Quadro 125 - Avaliação de não conformidades Fornecedor A

Fornecedor	Data de entrega	Pedido	NF	Qtde de produtos entregues	Qtde de produto com defeito	% de defeito	Ação
Fornecedor A	05/01/2018	5	550	35	1	4,83%	Alertar para melhorias
Fornecedor A	30/05/2018	50	995	12	0		
Fornecedor A	10/06/2018	99	1000	5	0		
Fornecedor A	27/06/2018	127	1220	10	2		
				62	3		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou uma proposta para a implantação de um processo de homologação de fornecedores em uma empresa de Comunicação Visual, através da inclusão de ferramentas que auxiliam na busca, seleção, homologação e monitoramento dos fornecedores.

Para sua aplicação, deve-se capacitar os colaboradores, principalmente a área de compras, que necessita iniciar o contato com possíveis fornecedores, já sabendo a criticidade que o item representa na empresa e sua estratégia de relacionamento.

Incluindo tais ferramentas na melhoria do processo, acredita-se que a empresa possa tornar-se mais organizada e seu relacionamento com os fornecedores mais próximo, mantendo-os comprometidos com os resultados de sua avaliação e monitoramento. Além da melhora no desempenho e lucros da empresa, a parceria entre as partes aumenta a competitividade de mercado.

7. REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001:2015 Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos

ARNOLD, T. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, P. et al. **Compras**: princípios e administração. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAVALCANTI, A. M. et al. **Modelo de avaliação de fornecedores através de indicadores de desempenho**. XLII SBPO, Bento Gonçalves, 2010.

Disponível em:> <http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2010/pdf/69381.pdf>> Acesso em: 13 junho 2018.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. 2 ed. São Paulo: Edicta, 2003.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2010.

LIMA, J. C. S.; MARX, R. **A configuração da área de compras e o trabalho do comprador nas montadoras: novas atribuições e perfil**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas – Ano 3, n 1, jan-mar/08, p.11-22 Disponível em:> <http://www.gepros.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/209/159>>. Acesso em: 07 maio 2018.

MACOHIN, G. A. **Compras, contratações e terceirizações**. Curitiba: IESDE, 2012. Disponível em:< <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=t0srX-QL-ckC&oi=fnd&pg=PA7&dq=curva+abc+na+sele%C3%A7%C3%A3o+de+fornecedores+de+empresa+de+comunicacao+visual&ots=kFQbcmfZUN&sig=LHNkCLTu1Y9RSfdgbNOh1w6cfMo#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 12 maio 2018.

MATTOS, A. D. Matriz de Kraljic, 2016 Disponível em:> <http://blogs.pini.com.br/posts/Engenharia-custos/matriz-de-kraljic-370742-1.aspx>> Acesso em 10 maio 2018.

MONTE ALTO, C. F. ; PINHEIRO, A. M.; ALVES, P. C. **Técnicas de compras**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

OLIVEIRA, F. F. et al. **Homologando fornecedores: uma estratégia competitiva nas organizações**. XI SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro – Brasil 2014. Disponível em:< <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/29220368.pdf>> Acesso em: 16 fevereiro 2018.

PIRES, S. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHNEIDERS, M.A., SELLITTO, M. A: **Avaliação e priorização de fornecedores de uma organização de serviços segundo multicritérios de desempenho**. Revista GEINTEC– ISSN: 2237-0722. Aracaju/SE. Vol.7/n.1, p.3591-3604, jan/fev/mar - 2017 Disponível em:><http://revistageintec.net/index.php/revista/article/view/698>> Acesso em 12 maio 2018.

SILVA, V. G. F. H. **Análise da logística de abastecimento em uma empresa de comunicação visual utilizando o Ciclo PDCA**. Maringá, 2014. Disponível em:>http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep_tcc/article/view/504/0> Acesso em 19 maio 2018.

VIANA, J.; ALENCAR, L. **Metodologias para seleção de fornecedores**: uma revisão da literatura. Recife – 2011.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop_0001_0294.pdf>
Acesso em: 06 abril 2018.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total**: uma abordagem prática. 3 ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.

KLIPPEL, M. et, al. **Matriz de posicionamento estratégico de materiais**: conceito, método e estudo de caso. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 1, p. 181-192, jan.-abr. 2007.

Disponível em:
>[file:///C:/Users/User/Downloads/Strategic_positioning_matrix_of_materials_concept u.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Strategic_positioning_matrix_of_materials_concept_u.pdf)> Acesso em 12 maio 2018.